

Ворончак І. О.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри математики та економіки
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна
ORCID: 0000-0002-0309-5282

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах господарювання управління людськими ресурсами еволюціонувало від виконання суто адміністративних функцій до статусу стратегічного чинника довгострокового успіху організації. Водночас практична реалізація стратегічного підходу до управління персоналом супроводжується низкою проблем, серед яких адаптація до технологічних змін, необхідність безперервного розвитку компетенцій працівників, трансформація організаційної культури. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробці дієвих механізмів впровадження стратегічного управління людськими ресурсами як передумови сталого розвитку бізнесу.

Для забезпечення ефективної реалізації корпоративної стратегії стратегія управління людськими ресурсами має формуватися виважено з урахуванням місії, візії, загальної стратегії підприємства, стратегічних бізнес-одиниць та функціональних стратегій, а також бути трансформована у конкретні кадрові політики та практики.

Процес практичної адаптації концепції стратегічного управління людськими ресурсами у вітчизняних умовах потребує реагування на низку викликів:

- динамічні зміни зовнішнього середовища, зокрема вплив воєнних дій, демографічних і міграційних процесів, технологічного (цифрового) розвитку, державного регулювання, соціокультурних трансформацій;

- зниження якості людських ресурсів (інтелектуального рівня, професійних компетентностей, етичних орієнтирів працівників). Суттєвим обмеженням у цьому контексті є недостатня ефективність вітчизняної системи освіти у формуванні висококваліфікованого людського капіталу;

- низький рівень організаційної залученості та відданості персоналу: призводить до зниження продуктивності праці, надмірної плинності кадрів, погіршення командної взаємодії;

- труднощі, пов'язані з управлінням кар'єрою співробітників: визначенням актуальних потреб у навчанні, узгодженням індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями організації, обмеженістю часових і фінансових ресурсів тощо.

Для подолання зазначених проблем на корпоративному рівні доцільно здійснювати системний аналіз поточних і перспективних потреб персоналу у компетенціях, забезпечувати його доступ до релевантних програм навчання, створювати сприятливе середовище професійного розвитку через такі компоненти:

- інтеграція людських ресурсів: узгодженість всіх функціональних складових управління людськими ресурсами, зокрема процесів добору персоналу, навчання, оцінювання результативності та розвитку кар'єри;

- лідерство: формування ефективного керівництва, здатного мотивувати працівників і спрямовувати їх зусилля на досягнення стратегічних цілей;

- організаційна культура: підтримка позитивної культури, яка узгоджується зі стратегією управління людськими ресурсами, сприяє формуванню продуктивного та гармонійного робочого середовища, підвищенню рівня залученості персоналу;

- оцінювання результативності: має відображати не лише індивідуальні результати працівника, але й його внесок у загальну ефективність господарської діяльності.

Відповідно до підходу, запропонованого Л. Спенсером і С. Спенсером [1], одним із ефективних напрямів стратегічного управління розвитком людських ресурсів є підвищення їх компетентісного потенціалу, зокрема через впровадження навчання на основі компетенцій (Competency-Based Training, CBT) – системного підходу до розвитку персоналу, що базується на інтеграції освіти, професійного навчання та участі у корпоративних програмах розвитку. Такий підхід забезпечує комплексне узгодження індивідуальних потреб працівників із стратегічними цілями бізнесу. Програми навчання, побудовані за цим принципом, орієнтовані на актуальні вимоги робочого середовища та спрямовані на розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків.

Ключовими характеристиками навчання на основі компетенцій мають бути:

- а) орієнтація на конкретні професійні компетентності, що підлягають формуванню та розвитку, із фокусом на досягнення визначених стандартів результативності;

- б) урахування попередніх результатів навчання та професійного досвіду учасників як основи для планування кар'єри;
- в) гнучкість змісту освітніх програм відповідно до змін у професійному середовищі;
- г) модульна структура програм, що забезпечує їх адаптивність та поетапність засвоєння;
- ґ) розроблення чітких та об'єктивних стандартів оцінювання результатів навчання;
- д) індивідуалізація освітніх програм, спрямована на формування стійких професійних і особистісних характеристик працівників, а також їх здатності прогнозувати та адаптуватися до змін;
- е) практична спрямованість: застосування набутих знань і навичок у професійній діяльності після завершення навчання з метою підвищення ефективності виконання конкретних завдань.

Принципи компетентнісного підходу також слід інтегрувати у процеси рекрутингу [2, с. 121]. Саме компетентність має бути визначальним критерієм набору і відбору кандидатів в організацію. У процесі добору персоналу управлінський апарат повинен враховувати, що компетентний працівник характеризується не лише професійними знаннями та кваліфікацією, але й наявністю особистісних якостей, таких як лідерські здібності, критичне мислення, здатність до прийняття обґрунтованих рішень, комунікативні навички, адаптивність, що створить передумови для його подальшого професійного розвитку, підвищення індивідуальної ефективності та зростання внеску в конкурентоспроможність організації.

З огляду на те, що кожна посада вимагає специфічного поєднання компетенцій і особистісних якостей, у процесі рекрутингу особливо важливим є визначення оптимального набору знань, умінь і навичок, що відповідають вимогам конкретного робочого місця. Рекрутинг на основі компетенцій може забезпечити низку переваг:

- а) підвищує рівень точності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади та дозволяє класифікувати види робіт відповідно до їх компетентнісного наповнення;
- б) сприяє ідентифікації специфічних професійних характеристик, необхідних для ефективного планування трудової діяльності та узгодження індивідуальних цілей із пріоритетами організації;
- в) забезпечує відповідність між компетенціями працівників і вимогами робочого середовища, що максимізує загальну ефективність використання людських ресурсів.

Відповідно й освітній процес має бути орієнтований не лише на формування професійних знань, але й на розвиток так званих «м'яких навичок» (soft skills) і життєвих компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності.

Серед стратегій підвищення ефективності працівників доцільно виокремити і заходи з розширення повноважень (empowerment) [3, с. 99], спрямовані на розвиток здатності самостійно вирішувати професійні завдання та адаптуватися до змін. Підвищення рівня таких компетентностей може здійснюватися шляхом організації спеціалізованих тренінгів, семінарів і практичних занять за участю фахівців, а також через впровадження системи мотивації, що передбачають винагороди для працівників із високими показниками результативності.

Виклики у сфері сталого розвитку кар'єри в системі управління людськими ресурсами пов'язані з необхідністю адаптації управлінських підходів до динамічних змін бізнес-середовища. Ефективні стратегії мають ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає розвиток компетентностей відповідно до майбутніх потреб, підвищення гнучкості кар'єрного планування та використання сучасних технологій для забезпечення безперервного навчання [4]. Крім того, бізнес повинен сприяти формуванню інклюзивного робочого середовища, створювати умови для інноваційної діяльності, забезпечувати прозорість і чіткість кар'єрних траєкторій.

Отже, сучасні організації мають реалізовувати стратегічну політику, що інтегрує компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами з ціннісноорієнтованим залученням працівників для оптимізації продуктивності трудового колективу. Упровадження компетентнісного підходу є ключовим завданням для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність персоналу, оскільки воно забезпечує структуровану основу для розвитку навичок, лідерських компетентностей та управління талантами. Стратегії управління людськими ресурсами на основі компетентностей демонструють тенденцію до узгодженості зі стратегічними цілями компанії та кар'єрними прагненнями працівників, формуючи культуру безперервного навчання і професійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
2. Septiadi, M. A., Ramdani, Z. (2024). Competency-based human resources (HR) development in the digital era. *Journal of Current Social and Political Issues*, No. 2, Vol. 2, 113-124. DOI: <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>
3. Afram J., Manresa A., Mas-Machuca M. (2022) The impact of employee empowerment on organizational performance: A mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, No. 1, Vol. 18, 96-119. DOI: <https://doi.org/10.3926/ic.1781>
4. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103–196. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>